

УДК 338.138

DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0070

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: КОНКУРЕНТНАЯ И КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИЙ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ВОЛОГОДСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО СЕКТОРА «МЕТЕОРИТ ГРУПП»)

© 2019

Парушев Александр Валерьевич, PhD, директор

«Метеорит Групп»

(162609, Россия, Череповец, Любetskaya ул., 25, e-mail: paruchev@mail.ru)

Аннотация. Статья посвящена изучению основных вопросов формирования стратегии компании при влиянии внешних факторов российских товаров и услуг отрасли здоровья и красоты (ЗиК). Многопрофильность отрасли здоровья и красоты говорит о ее широкой направленности. Целью данной статьи является изучение механизмов зависимости формирования стратегии компании от внутреннего окружения на примере компании «Метеорит Групп» (представитель Вологодского регионального сектора фитнес-индустрии). В статье ставятся задачи: показать эффективность ресурсного подхода при проведении внутреннего анализа названных компаний, выявить конкурентные преимущества «Метеорит Групп», показать необходимость рассмотрения ресурсов и способностей этой компании, проанализировать конкурентную стратегию, которой следует компания «Метеорит Групп», раскрыть характер корпоративной стратегии и провести оценку ее стратегического выбора

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, корпоративная стратегия, ресурсы, способности, заинтересованные стороны, внешнее окружение, внутренняя среда, цели, ценности, стратегический процесс, конкурентные преимущества, КФУ (ключевые факторы успеха), эффект масштаба, эффект накопления опыта, бренд, дифференциация, лидерство по затратам, фокусированная дифференциация.

STRATEGIC ANALYSIS: COMPETITIVE AND CORPORATE STRATEGY OF FITNESS-INDUSTRY COMPANIES “METEORITE GROUP”

© 2019

Parushev Aleksandr Valerievich, PhD, Director

“Meteorit Group”

(162609, Russia, Cherepovets, Lyubetskaya st., 25, e-mail: paruchev@mail.ru)

Abstract. The article is devoted to the study of the main issues of the formation of the company's strategy under the influence of external factors of Russian goods and services of the health and beauty industry (H&B). The versatility of the health and beauty industry speaks of its broad focus. . The purpose of this article is to study the mechanisms of dependence of the formation of the company's strategy on the internal environment on the example of the company “Meteorit Group” (representative of the Vologda regional sector of the fitness industry). The article sets the following tasks: to show the effectiveness of the resource approach in conducting an internal analysis of these companies, to identify the competitive advantages of the “Meteorit Group”, to show the need to consider the resources and capabilities of this company, to analyze the competitive strategy followed by the “Meteorit Group”, to reveal the nature of the corporate strategy and to assess its strategic choice.

Keywords: competition, competitive strategy, corporate strategy, resources, abilities, stakeholders, external environment, internal environment, goals, values, strategic process, competitive advantages, KSF (key success factors), economies of scale, experience effect, brand, differentiation, cost leadership, focused differentiation.

Стратегия, реализуемая компаниями в настоящее время.

Х. Минцберг говорил, что «...для того, чтобы стратегия считалась преднамеренной, необходимо выполнения трех условий:

1. Необходимо, чтобы руководство организации имело четкие намерения, сформулированные достаточно подробно для того, чтобы до начала действий у работников организации не было сомнений относительно поставленных целей и методов их достижения

2. Поскольку действия организации, по определению, являются коллективными, необходимо, чтобы все работники действовали в соответствии с коллективными намерениями добровольно или под контролирующим воздействием руководства.

3. Коллективным действиям в точном соответствии с коллективными намерениями не должны препятствовать внешние факторы (рыночные, технологические, политические и т.д.). В частности, внешнее окружение должно полностью предсказуемым или полностью контролироваться организацией.

Обеспечение этих трех условий представляет собой трудную задачу и поэтому существование полностью преднамеренных стратегий в реальных организациях маловероятно [2]. Согласно типологии Генри Минцберга [2] стратегии «Метеорит Групп» выглядят следующим образом (рис.1).

Для определения конкурентной стратегии компании «Метеорит Групп» (региональный представитель) была использована матрица типичных стратегий по Портеру [9] (рис. 2).

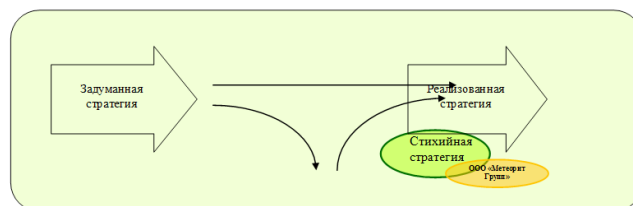


Рисунок 1 – Стратегия компаний «Метеорит Групп» по типологии Минцберга [2]



Рисунок 2 – Общие стратегии по Портеру по отношению к «Метеорит Групп» [9]

«Метеорит Групп»» придерживается стратегии сочетания лидерства по затратам с дифференциацией. При помощи эффекта масштаба, эффекта накопления опыта (лидерство по затратам), найму высокоспециализированных и опытных специалистов, доминированию на рыночных нишах, накоплению специальных знаний и навыков, большим инвестициям в интеллектуальную собственность, обладанию эксклюзивным выходом на каналы сбыта (дифференциация) «Метеорит Групп» может предоставлять потребителю низкие по цене услуги, но в то же время легко приспосабливать их к самым изысканным вкусам потребителей.

Для более точного определения корпоративной стратегии воспользуемся матрицей Ансоффа [3], которая позволит квалифицировать текущий стратегический выбор по двум параметрам: товары/услуги и рынки (см. рис. 3).

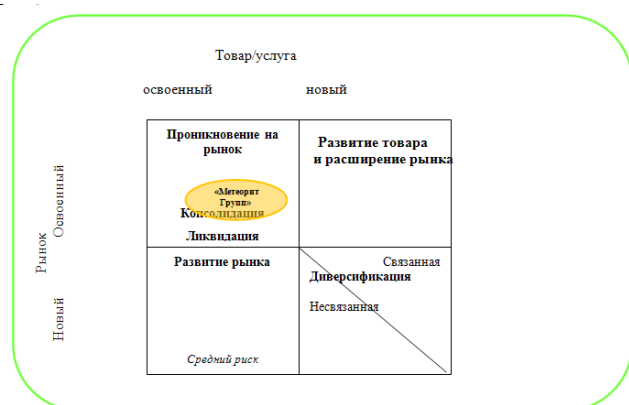


Рисунок 3 – Матрица Ансоффа для отраслевого и регионального уровня [3]

Развитие товара и расширение рынка

В корпоративной стратегии компания «Метеорит Групп» следовала стратегии проникновения на рынок, так как стремилась увеличить свою долю рынка за счет увеличения объемов продаж услуг потребителям, а также консолидировалась на уже достигнутых позициях. Корпоративная стратегия в данном случае выражается в увеличении числа фитнес клубов с существующим продуктом на существующем рынке. В Череповце за последние 3 года появилось 3 фитнес-клуба компании.

Анализ ресурсов и способностей компаний «Метеорит Групп»

Согласно Портеру [10], прибыльность компании определяется структурными характеристиками отрасли и рыночной позицией, которую компания занимает в отрасли.

Однако многочисленные исследования показывают, что отраслевой подход не дает полного объяснения внутриотраслевых различий в прибыльности.

Важные аргументы в пользу РПС (ресурсный подход к стратегии) представил Румельт [11], который показал, что только 8% различий в показателях деятельности фирм можно объяснить отраслевыми эффектами, тогда как 47% различий обусловлены эффектами бизнес-единиц.

Из этого следует вывод: если внутриотраслевые различия в прибыли превосходят межотраслевые, то отраслевые факторы не дают полного объяснения различий между компаниями по прибыльности. Позже, в работах Мак Гана и Портера [12] выводы Румельта [11] были подвергнуты сомнению.

Авторы обнаружили, что только 19% различий в прибылях фирм могут быть приписаны отраслевым эффектам, тогда как 32% объясняются спецификой отдельных фирм.

И, тем не менее, они утверждают, что уровень прибыльности фирм зависит от турбулентности внешнего

окружения и, следовательно, от уровня стабильности отрасли или сектора. Например, влияние отраслевой структуры на прибыльность фирм слабее и сильнее в менее стабильных отраслях или секторах. По мнению автора настоящей статьи отрасль здоровья и красоты является относительно стабильной отраслью (уже много лет на рынке представлены одни и те же виды спорта, которые не претерпевают изменений и пользуются неизменным спросом много лет, появляются промежуточные виды спорта такие как бодифитнес, кроссфит, которые, по личному мнению автора являются выражением консолидации отрасли). Исходя из этого, отраслевые эффекты очень высоким процентом выражают состояние отрасли.

РСП (ресурсный подход) в значительной степени обязан Прахаладу и Хамеру [13], благодаря которым появилось понятие «ключевая компетентность». Данное понятие соединяет понимание внутренних условий бизнеса с потребительскими предпочтениями. Понятие «ключевая компетентность» дает понять, как увеличить максимальную долю потребительской стоимости. Именно ее увеличение за счет развития новых ключевых компетентностей дает компании дополнительные конкурентные преимущества. В итоге, в рамках настоящей статьи важно идентифицировать те бизнес-процессы, которые создают часть потребительской стоимости, максимально приоритетной для потребителя и определить, какие ресурсы в них участвуют. Из комбинаций ресурсов и способностей образуются ключевые компетентности, из которых выделяется основная, соответствующая большей доли потребностей потребителей. Основой для исследования динамики процесса образования конкурентных преимуществ на основе способностей у «Метеорит Групп», изберем наиболее разработанный в методическом отношении подход Роберта Гранта [4].

Взаимосвязи, между ключевыми элементами «жизнедеятельности организации» отражены на рис. 4.

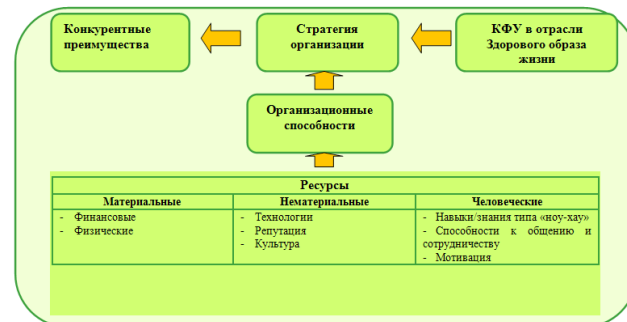


Рисунок 4 – Взаимосвязи между ресурсами, способностями, ключевыми факторами успеха, стратегией и конкурентными преимуществами по Р. Гранту [4]

Анализ представим с помощью пятиэтапной модели Гранта [15] (см. рис. 5).

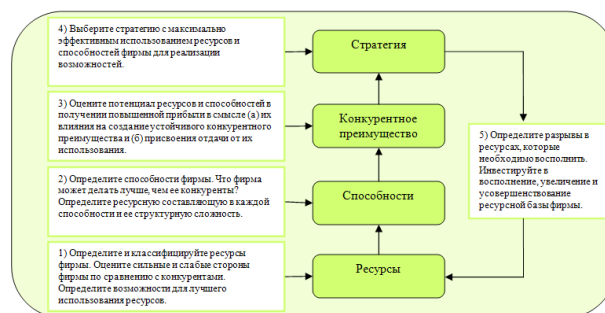


Рисунок 5 – Ресурсный подход для анализа стратегии: практическая модель [15]

Таблица 1 – Анализ основных ресурсов компании «Метеорит Групп» по типологии Гранта (адаптировано для «Метеорит Групп» автором)

Ресурсы	Характеристика и ключевые показатели ресурсов
1	2
Материальные	
- финансовые	В связи со 100% уровнем собственного капитала предприятие характеризуется устойчивым финансовым состоянием и полным отсутствием степени зависимости от внешних источников финансирования. В связи с достаточным уровнем собственных денежных средств, отсутствием краткосрочных финансовых вложений и полным отсутствием краткосрочных обязательств, ликвидность и платежеспособность предприятия находится на достаточно высоком уровне. Компания «Метеорит Групп» принадлежит к числу «кредитно надежных», ввиду своего хорошего финансового состояния.
- физические	Рыночная стоимость постоянных активов составляет 5 млн. руб.
Нематериальные	
- технологические ресурсы	Патентов нет. НИОКР не ведутся. Новые технологии не внедряются
- репутация	Имеет репутацию компании, предоставляющей качественные, максимально учитывающие пожелания потребителя услуг. Бренд узнаваем, но недостаточно развит. Присутствие высокого количества повторных покупок в силу высокой возможности компании дифференцировать фитнес-продукт.
- культура	Имеет сильную культуру, велика роль формализации и стандартизации. Вся деятельность регулируется по определенным правилам и процедурам. К недостаткам можно отнести неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и недостаточную мотивацию.
Человеческие	
Навыки / знания типа «ноу-хау»	Менеджеры являются высококвалифицированными специалистами старшего возраста. Развито наставничество.
Способности к общению и сотрудничеству	Имеются долгосрочные партнерские отношения. Развито наставничество. Возникающие конфликты урегулируются путем спокойных переговоров.
Мотивация	Управление мотивацией труда персонала является недостаточно эффективным.

Таблица 2. Сопоставление ресурсов «Метеорит Групп» с конкурентами.

Конкурент / ресурсы	Материальные		Нематериальные		Человеческие		
	Финансовые	Физические	технологические	репутация	Культура	Навыки / знания	способность к сотрудничеству
Fitness studio							
СК «Кузня»							
СК «Локомотив»							
СК «ТТан»							
СК «Территория Фитнеса»							
Alex Fitness							
СК «Олимпия»							
ФК «ЦБН»							
ФК «Жемчужина»							
ФК «Фитнес-Формула»							
ФК «Грация»							

Значительный проигрыш конкуренту в данном ресурсе
 Незначительный проигрыш
 На равных с конкурентом
 Выигрыш перед конкурентом

Их таблицы видно, что группа компаний «Метеорит Групп» проигрывает практически по всем показателям (кроме способностей к сотрудничеству) основному своему конкуренту «Fitness studio», а также по ряду показателей группе компаний СК «Кузня» (и тот и другой являются основными конкурентами «Метеорит Групп»). СК «Кузня» и «Fitness studio» придерживаются смешанных стратегий сочетания лидерства по затратам и диф-

ференциации, поддерживая свой бренд с помощью значительных инвестиций в рекламу.

Кроме того, сказывается довольно длительное присутствие на рынке этих компаний, поскольку они сумели создать хорошую репутацию и завоевать доверие потребителей и, как следствие, в настоящее время именно на перечисленные выше группы компаний приходится до 20% всех потребителей.

По отношению к остальным конкурентам компания «Метеорит Групп» занимает лидирующую позицию.

По Барни [14] ресурс является ценным, если он редкий, незаменимый и трудным имитируемый. Рассматривая ресурсы компании «Метеорит Групп» в этом аспекте (см. табл. 3) отметим, что всеми тремя характеристиками обладают нематериальные и человеческие ресурсы.

Таблица 3 – Ценность ресурсов «Метеорит Групп» (адаптировано автором по [14])

Ресурсы	Редкость	Подверженность имитации	Заменяемость
Материальные			
- финансовые	Не редким является	Подвержен имитации	Заменяем
- физические	Не редким является	Подвержен имитации	Заменяем
Нематериальные			
- технологические ресурсы	Не редким является	Подвержен имитации	Заменяем
- репутация	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
- культура	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
Человеческие			
- Навыки / знания типа «ноу-хау»	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
- Способности к общению и сотрудничеству	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
- Мотивация	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить

Наиболее наглядно способности могут быть представлены с помощью цепочки создания ценности, важнейшей модели стратегического анализа, впервые предложенной Портером [10].

На рис. 6 изображены основные бизнес-процессы (способности) создания продуктов фитнес-индустрии и их предоставления конечным потребителям в виде цепочки создания ценности.

При этом последовательные этапы в цепочке обозначают основные этапы целевой (первичной) деятельности компании – последовательность создания ценности для потребителей.

В интересах дальнейшего анализа каждая группа способностей была оценена двумя оценками (по 10-бальной шкале): первая оценка (числитель) – для данной группы стратегическая важность способностей для достижения стратегических целей компании, вторая – степень развитости, мощность реализации данной способности в компании «Метеорит Групп» (знаменатель) по отношению к аналогичным значениям параметра у наиболее сильных конкурентов.

Важно подчеркнуть, что при анализе основных способностей компаний «Метеорит Групп» с помощью цепочки создания ценности мы исходили из требуемого процесса создания ценности для данного рода деятельности.

Этот анализ и призван выявить сильные и слабые места в деятельности компании «Метеорит Групп», ключевые способности для этого вида деятельности и степень их развития в компании.

Таким образом, ключевые способности компании, которые следует использовать и поддерживать – это:

- инфраструктура – способность обеспечивать безпробойное и эффективное обслуживание клиентов.
- снабжение/логистика – способность удовлетворения потребностей компании в необходимых материалах удовлетворительного качества по минимальным ценам в кратчайшие сроки.
- способность собственными силами на высоком качественном уровне составлять программы любой сложности.

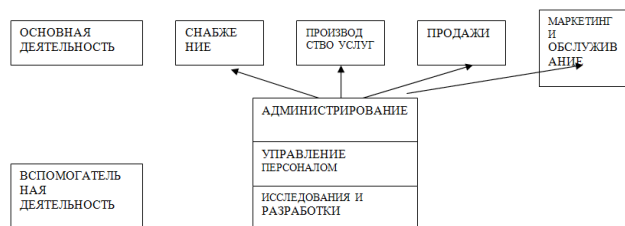


Рисунок 6 – Деятельность компании «Метеорит Групп»

Таблица 4 - Оценка деятельности компании «Метеорит Групп»

Общее управление. Не создаются новые механизмы для управляющих менеджеров. Оценка: 10.0			
Управление финансами. Уровень принятия решений в области финансов поднимается до уровня учредителей компании. Тотальный контроль затрат. Разработаны правила и регламенты взаимодействия с финансовыми контрагентами. Способность нахождения альтернативных источников финансирования в условиях сокращения региональной поддержки отрасли ЗК. Оценка: 10.0			
Инфраструктура. Соответствует масштабу бизнеса в н.в. Оценка: 10.0			
Управление человеческими ресурсами. Не ведется поиск и консолидация менеджеров из проактивного персонала, способных переломить ситуацию. Не ведется оптимизация непродуктивного персонала. Плохо адаптирована система к рынку труда, а именно: нет планирования карьеры, системы поощрений роста, система оплаты труда не учитывает личный вклад и профессиональную компетентность, почти полностью отсутствует практика делегирования полномочий. Оценка: 10.0			
Развитие технологий. На данный момент ведется разработка сайта. Модернизация и замена имеющегося оборудования, программных продуктов происходит регулярно. Оценка: 10.0			
Снабжение. Также созданы устойчивые, долгосрочные отношения с потребителями. Оценка: 10.0			
ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Снабжение	Производство услуг	Продажи	Маркетинг и PR Послепродажное обслуживание
Источники преимуществ / недостатков			
Обеспечение потребителей необходимым оборудованием, созданием необходимых условий для занятий. Оценка: 10.0	Профессионализм инструкторов, сервис. Оценка: 10.0	Возможность общения с потребителем через интернет, в т.ч. продажа клубных карт через интернет. Оценка: 10.0	Имеет договора с рекламными компаниями, предоставляющие скидки больше, чем конкурентам. Разработка бонусных программ, схем лояльности для потребителей. Скидки на... Оценка: 10.0

Важные, но недостаточно развитые способности – общее управление, управление человеческими ресурсами, развитие технологий.

Отдельно стоит отметить управление человеческими ресурсами, которому на предприятии уделяется мало внимания.

Доступ к квалифицированным трудовым ресурсам и высокая производительность труда – один из важнейших КФУ в отрасли.

Рассмотрев структуру способностей, продолжим оценку деятельности компании «Метеорит Групп» на различных уровнях (табл.4), рассмотрим функциональные области или звенья цепочки ценности (в нашем случае это снабжение, производство услуг, продажи, маркетинг и послепродажное обслуживание) как состоящие из более конкретных способностей.

Анализируя таблицы 4,5 и 6 можно отметить, что для выполнения отдельных задач в компании имеются необходимые специализированные знания и умения работников. Однако, несмотря на это, они не используются так же, как и другие специализированные способности: например, способности, входящие в функции маркетинга и PR.

Таблица 5 - Оценка ключевых конкурентных преимуществ

Факторы	Вес	Метеорит Групп	СК «Локомотив»	СК «Кузня»
Персонал высокой квалификации	0.4	5	9	9
Спектр услуг	0.15	8	7	10
Уникальность услуг	0.3	5	5	9
Частота обновления оборудования	0.15	6	10	10

Необходимо больше внимания уделять проактивной мотивации персонала, имеющего соответствующие способности и навыки, поскольку это является основным источником преимуществ перед конкурентами, который очень трудно поддается имитации.

Следует обратить внимание на повышение добавленной ценности фитнес-продукта, а не ограничиваться

только существующими предложениями (например, организовать подбор спортивного питания к типу тренировки спортсмена и т.д.).

Оценка потенциальных ресурсов и способностей в получении повышенной прибыли показывает, что на создание устойчивого конкурентного преимущества оказывают влияние все способности вспомогательной и основной деятельности, т.е. весь бизнес-цикл производства продукта. При этом задействуются ключевые ресурсы.

Таблица 6 – Способности компании «Метеорит Групп» в сравнении с конкурентами.

Конкурент/ Функциональные способности	Снабжение	Проектирование	Производство фитнес-продуктов	Продажа фитнес-продукта	Послепродажное обслуживание потребителей	Маркетинг и PR
Fitness studio						
СК «Кузня»						
СК «Локомотив»						
СК «ТТТА»						
СК «Территория Фитнеса»						
СК «Олимпия»						
ФК «ЦБИ»						
ФК «Жемчужина»						
ФК «Фитнес Формула»						
ФК «Грация»						

	Значительный проигрыш конкуренту в данном ресурсе
	Незначительный проигрыш
	На равных с конкурентом
	Выигрыш перед конкурентом

В итоге, можно выделить основные слабые и сильные стороны «Метеорит Групп»:

Сильные стороны:

- Наличие квалифицированного персонала.
- Высокая клиентоориентированность и способность поддерживать тесные связи с потребителем. Способность компании кастомизировать программы конкретно под потребителя.
- Наличие собственного сайта и возможность предоставлять потребителю услуги через интернет.
- Тесные связи с производителями рекламы. Разработка бонусных программ, схем лояльности для потребителя.
- Удобное месторасположение, наличие парковки.
- Широкий выбор услуг
- Парковки для потребителей услуг «Метеорит Групп»
- Наличие детских программ.
- Узнаваемый бренд

Слабые стороны:

- быстрая амортизация оборудования
 - несовершенная система УЧР
 - низкая мотивация персонала.
- Развивая слабые стороны и используя сильные, появляется потенциал наращивания ценности фитнес-продукта, более активного сотрудничества с региональными регуляторами фитнес-индустрии, развития бренда и активизации маркетинговой деятельности.

Очень важно через более эффективное управление человеческими ресурсами обеспечить работоспособность команды и ее способность преодолевать неопределенность и трудности.

Предназначение компании и анализ заинтересованных сторон

Предназначение раскрывает характер взаимоотношений с заинтересованными сторонами в контексте культуры, ценностей, взаимоотношений. Формулировка предназначения раскрывает смысл существования компании, подчеркивает ее индивидуальность, описывает миссию, видение будущего. На практике такую формулировку часто именуют миссией. Таким образом, миссия – это наиболее доступная формулировка предназначения компании, которая создается для того, чтобы донести до широкого круга лиц ценности, убеждения и стратегические направления деятельности компании и ее сотрудников. В настоящее время «Метеорит Групп» говорит о своей миссии так: «Смысл нашего существования заключается в том, чтобы:

1. Совершенствовать наш бизнес в соответствии с со-

циальными изменениями.

2. Творчески уравнивать физические и духовные потребности заинтересованных сторон.

3. Разумно сотрудничать с местной, национальной и международной общественностью, следуя кодексу поведения, утверждающему безопасность, честность, справедливость и уважение прав личности.

4. Усердно трудиться, чтобы устранить разрывы между принципами и практикой нашей деятельности, добиваясь, чтобы радость и забота о нашем потребителе стали частью нашей повседневной жизни.»

Компания осознает необходимость создания сильной миссии, которая согласно Кэмпбеллу и Юнгу [5,6] является таковой. Все четыре элемента взаимно усиливают свойства друг друга. Модель миссии представлена на рис. 7 [5,6].



Рисунок 7 – Ромбовидная модель миссии Кэмпбелла и Юнга [5,6]

В основе формулировки миссии компании «Метеорит Групп» лежат три положения:

1. Поиск инновационных решений в фитнесе, обеспечивающий качественный тренинг для широкого круга потребителей.

2. Предоставление сотрудникам компании престижной работы.

3. Обеспечение высокой нормы прибыли для учредителя.

Проанализируем элементы миссии (см. табл.11):

Таблица 7 – Анализ элементов миссии по Кэмпбеллу и Юнгу [5]

Элементы ромбовидной модели	Характеристика
1	2
Предназначение (зачем существует компания?)	Получение максимальной прибыли. Работа на благо широкого круга заинтересованных лиц (учредителей, инвесторов, потребителей, сотрудников, деловых партнеров и общества в целом).
Стратегия (конкурентные преимущества и отличительные компетенции)	Качественное выполнение фитнес-продукта.
Ценности	Компания привержена системе ценностей, привлекательной для учредителей, инвесторов, потребителей, сотрудников, деловых партнеров: Качественно оказывать услуги при помощи сотрудников высокой квалификации. Уважать потребителей, партнеров и персонал Доверять и вести себя так, чтобы тебе тоже доверяли Не бояться ответственности и нести ответ за свои действия
Нормы поведения (политика и правила поведения, поддерживающие отличительные компетенции и систему ценностей)	Политика компании ориентирована на развитие технологий, эффективное управление человеческими ресурсами, эффективную организацию маркетинга и PR.

Вывод	Направления правил поведения имеют обоснование и в стратегии, и в системе ценностей => сильная миссия.
-------	--

Рассмотрим миссию группы компаний «Метеорит Групп» с точки зрения ее основных составляющих, выделенных Пирси (табл.8) [7]

Таблица 8 – Анализ основных составляющих миссии «Метеорит Групп» по Пирси [7]

Основные составляющие миссии	Характеристика
Услуга и методы ее разработки и поставки	Предоставление фитнес-услуг широкой общественности
Долгосрочные цели компании: устойчивость и рост, обеспечивающие «жизнь» компании	Добиться известности и узнаваемости бренда за счет предоставления качественных услуг, завоеваний новых рынков, расширения тесных связей с потребителем, увеличения объема продаж.
Философия компании, включающая в себя основные ценности, приоритеты и убеждения	Качественно оказывать услуги с привлечением работников компетенции высокого уровня Уважать потребителей, партнеров и персонал. Доверять и делать так, чтобы тебе доверяли Не бояться ответственности и нести ответ за свои действия.
Позиционирование	Одна из первых и перспективных компаний, предоставляющая фитнес-услуги широкому потребителю.
Нынешний и будущий общественный имидж компании	Нынешний общественный имидж: сильный и надежный профессионал, предоставляющий потребителю качественный продукт. Будущий общественный имидж: сильный и надежный профессионал, предоставляющий качественный фитнес-продукт, удовлетворяющий всевозможные потребности потребителей, заботящийся о потребителях: использующий новейшие технологии, позволяющие решать проблемы, снижать стоимость фитнес-продукта.
Принцип взаимодействия с заинтересованными сторонами	Высокая этика в методах ведения бизнеса

Таким образом, для того, чтобы миссия «заработала», компании необходимо развитие коммуникаций с потребителем, совершенствование управления человеческими ресурсами, активное совершенствование организационной маркетинга и PR, освоение новых рынков.

Таблица 9 – Анализ заинтересованных сторон группы компаний «Метеорит Групп»

№	Заинтересованные стороны	Ожидания заинтересованных сторон	Уровень власти
1	Учредитель	Получение прибыли, соответствующая отдача от инвестиций	Концептуальная и операционная власть сильная
2	Менеджеры	Самореализация с обеспечением социального пакета и уверенности в завтрашнем дне, возможности для развития карьеры, профессионального роста и развития	Концептуальная власть средняя, операционная власть сильная
3	Персонал	Обеспечение занятости, социального пакета и уверенности в завтрашнем дне. Достойный заработок. Хорошие условия труда.	Концептуальная власть слабая, операционная власть сильная
4	Поставщики	Надежность поставок, высокие этические нормы ведения бизнеса, партнерские отношения.	Концептуальная власть слабая, операционная власть сильная
5	Потребители	Надежность, высокие этические нормы ведения бизнеса, удовлетворение потребностей, приемлемые цены.	Концептуальная власть средняя, операционная власть выше средней
6	Органы государственной власти	Соответствие всем изменениям, вносимым законодательными органами власти, ежегодная отчетность о деятельности; своевременная уплата налогов; строгое соответствие всем требованиям пожарной, эпидемиологической, экологической и т.д. безопасности; социальная ответственность.	Концептуальная власть выше среднего, операционная власть слабая
7	Конкуренты	Выхода с рынка, разорения и др.	Концептуальная власть ниже среднего, операционная власть ниже среднего
8	Банковские институты	Надежность в выполнении обязательств, высокие этические нормы ведения бизнеса, партнерские отношения	Концептуальная власть выше среднего, операционная власть слабая
9	Общественность	Надежность в выполнении обязательств, высокие этические нормы ведения бизнеса, социальная ответственность	Концептуальная власть слабая, операционная власть слабая

Для анализа заинтересованных сторон используем модель Уинстанли [8], помогающая понять позиции, которые занимают заинтересованные стороны, и способы, которые они применяют или стремятся применить для реализации своей власти (см. табл. 12 и рис. 19).

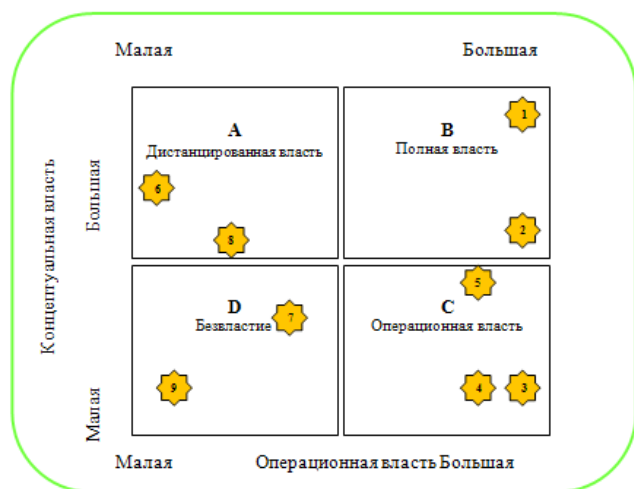


Рисунок 8 – Матрица власти заинтересованных сторон для «Метеорит Групп»[8]

Таким образом, концептуальной властью обладают: учредитель, менеджеры, органы государственной власти, банковские институты.

Властью, операционной властью обладают: учредитель, менеджеры, персонал, поставщики, потребители.

SWOT-анализ

Для проведения SWOT-анализа выделим все имеющиеся сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности и произведем оценку, тем самым выделив наиболее весомые из них (см. приложение 1). Далее в матрицу SWOT включим лишь позиции, имеющие большие доли (см. табл. 15).

Таблица 10 – SWOT-анализ «Метеорит Групп»

SWOT- анализ	ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Использование сильных сторон для получения отдачи от возможностей	Использование сильных сторон для устранения угроз	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	<ul style="list-style-type: none"> Положительная репутация, Чистая кредитная история Качественное выполнение фитнес- услуг. Квалифицированный персонал 	<ul style="list-style-type: none"> Использование сильных сторон для получения отдачи от возможностей Возможность выхода на неосвоенные сегменты, возможность завоевать большую долю потребительского рынка, способность дифференцировать услуги и предоставлять превосходное их качество, тем самым делая их уникальными. 	<ul style="list-style-type: none"> Растущая инфляция и связанный с ней рост стоимости клубных карт Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками и как следствие, с более дешевой ценовой политикой Высокая зависимость от снижения спроса Высокая эластичность. 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие контактов с местными регуляторами рынка фитнес-индустрии. Недостаточно активные коммуникации с потребителями. Слабый маркетинг и PR. Отсутствие бренда. Недостаточно мотивированный персонал
		<ul style="list-style-type: none"> Использование возможностей для преодоления слабостей Компания имеет возможность пользоваться кредитами различных банков с целью решения проблем, связанных с технологиями, для развития собственного бренда. Организация имеет реальную возможность заручиться поддержкой Правительством Вологодской области, чем сейчас и занимается фирма. Организация имеет потенциал для совершенствования управления человеческими ресурсами и налаживания более тесных связей с потребителями. 	<ul style="list-style-type: none"> Что поможет избавиться от слабостей и предотвратить угрозы «затянуть» уходиться с рынка улучшение предоставления качества услуг, поддержание их на высоком уровне. параллельно открывать филиалы и представительства на неосвоенных рынках. рассчитаться и не накапливать долги внешним кредиторам. 	

Таким образом, компании следует рассмотреть возможность выхода на неосвоенные сегменты, для чего имеются существенные предпосылки.

Рекомендуется развивать технологии, позволяющие снижать себестоимость фитнес-услуг. Также рекомендуется заручиться поддержкой власти, результатом которой может быть выход на новые рынки и финансовая поддержка. Кроме того, для подкрепления успеха выхода кампании на новые сегменты, необходимо развивать бренд с помощью рекламы и PR, активизировать марке-

тинг.

Сейчас становится очень важно обеспечить работоспособность команды и ее способность преодолевать неопределенность и трудности.

ВЫВОДЫ

В данной статье обсуждалось о том, как должны осуществлять конкуренцию компании фитнес-индустрии на примере Вологодского регионального представителя «Метеорит Групп», показана связь между конкурентной и корпоративной стратегией. Было показано, что подробный анализ внутренней среды, уникальность сочетания ресурсов и способностей названных компаний, цели и ценности ЗС (заинтересованных сторон) составляют «сердце» стратегического процесса, оказывают сильное влияние на выбор стратегии и служат основой конкурентных преимуществ. Именно благоприятные возможности, ресурсы и способности (их доступность) составляют основу стратегического решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Mintzberg, H. (1994) *The rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Prentice Hall
2. Mintzberg, H., Quinn, B.J. and Ghoshal, S. (1995) *The Strategy Process*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
3. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill
4. Grant, R.M. (1991) 'The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation', *California Management Review*, Spring, pp. 114-135
5. Campbell, Devine M. and Young, D. (1990), *A Sense of Mission*, Economist Publications/Hutchinson.
6. Campbell, and Yeung, S. (1990), *Do you Need a Mission Statement?*, Special Report No. 1208, The Economist Publications Management Guides, London
7. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2003) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* (8 th edn), Boston MA, McGraw-Hill Irwin.
8. Winstale, D.D., Sorabji, S. and Dawson, S. (1995) 'when the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyse public sector restructuring', *public Money and Management*, April-June, pp 19-26.
9. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2003) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Mason, OH, Thomson South-Western
10. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press
11. Rumelt, R. (1991) 'How much does industry matter?', *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 167-185
12. McGahan, A.M. and Porter, M.E. (1997) 'How much does industry matter, really?', *Strategic Management Journal*, Vol. 39, no 3 pp 15-30
13. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The core competence of the corporation' *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91
14. Barney, J. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120
15. Grant, R.M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis*, 4 th ed. Blackwell, Oxford.

Статья поступила в редакцию 08.07.2019

Статья принята к публикации 27.11.2019